الأسس النظرية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

السعيد قاسمي

ملخص :

لا يأخذ الإستراتيجيون في الحسبان كل البدائل الإستراتيجية الممكنة التي قد تفيد المؤسسة الاقتصادية لأن هناك عدد لا نهائي من الإجراءات الممكنة وعدد لا نهائي من طرق تطبيق تلك الإجراءات.

لذا ينبغي التوصل إلى مجموعة معقولة من الاستراتيجيات البديلة الجذابة، كما أنه لابد من تحديد المزايا والعيوب والتكلفة والمنفعة المرتبطة بكل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات البديلة، لذا سنحاول في هذه المداخلة التعرف على مفهوم القرار ومراحله وأنواعه، والمعايير الواجب مراعاتها لنجاح القرار الاستراتيجي.

تمهيد :

لا يأخذ الإستراتيجيون في الحسبان كل البدائل الإستراتيجية الممكنة التي قد تفيد المؤسسة الاقتصادية لأن هناك عدد لا نهائي من الإجراءات الممكنة وعدد لا نهائي من طرق تطبيق تلك الإجراءات.

لذا ينبغي التوصل إلى مجموعة معقولة من الاستراتيجيات البديلة الجذابة، كما أنه لابد من تحديد المزايا والعيوب والتكلفة والمنفعة المرتبطة بكب إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات البديلة، لذا سنحاول في هذه المداخلة التعرف على مفهوم القرار ومراحله وأنواعه، والمعايير الواجب مراعاتها لنجاح القرار الاستراتيجي.وبغية التوصل الى ذلك يمكن طرح السؤال الجوهري التالي :**ماهي الأسس النظرية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ؟**

بخصوص مفهوم عملية اتخاذ القرار يمكن القول أنها:

1. "تتضمن عملية اتخاذ القرار الاختيار بين بديلين أو أكثر، أي بين عدة طرق ممكنة تقود إلى هدف معين. إن عدم وجود بدائل يجرد العملية من معناها، حيث تصبح أشبه بانتخاب من غير مرشحين".[1]

وفقا لهذا التعريف فإن اتخاذ القرار هو المفاضلة بين البدائل المتاحة لدى المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها.

2. "عملية اتخاذ القرار هي عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد، فهي نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل للإجراءات الموضوعية، ومن تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين"[2].

وفقا لهذا التعريف فإن اتخاذ القرار هو نموذج الاختيار العقلاني للبديل الاستراتيجي الذي تسعى من ورائه منظمات الأعمال تحقيق العوائد المتوقعة من وراء أهدافها.

3. "هي اختيار بديل معين من بين مجموعة بدائل".[3]
4. "هو عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة"[4].

وفقا لهذا التعريف فإن اتخاذ القرار هو الاختيار المفضل من بين البدائل المتاحة للمؤسسة الاقتصادية في ظل متغيرات كل من بيئتها الداخلية والخارجية.

نستنتج من هذه المفاهيم أن اتخاذ القرارات اليوم، في عالم المتغيرات المتعددة والمتشابكة في آن واحد، يعتمد على مهارات المدير للحكم على اختيار إستراتيجية استجابة لموقف معين وفق زمن محدد وذلــك في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية للشركة، مع محاولة ربطها مع التخطيط الاستراتيجي ابتداءً من :

- موضوع القرار وأنواعه حسب المراحل.
- الاتجاه الحالي الذي تأخذه الشركة في عملياتها وما تتميز به من جوانب اجتماعية وتعقيد.
- القرار السليم الذي تتخذه الشركة.

المبحث الأول : موضوع القرار وأساليب اتخاذها

إذا كانت الأهداف ترتبط مباشرة بالقرارات المتخذة التي تعتمد على بديل استراتيجي من بين كــمٍّ من البدائل فإن عملية الاختيار في الحقيقة تعتمد على قرار من المستوى الأعلى من إدارة الشركة، وكما أن الأهداف تتفرع من عامة إلى جزئية أو حسب الإطار الزمني، فإن القرارات أيضا لها نفس المسار مادامــت ملازمة لها بالضرورة ووفقا للتخطيط في حد ذاته.

وأهمية القرارات تتفاوت بالنسبة للشركة، حيث يمكن تحديد درجة أهمية القرار من خلال العلاقــة التي تربطها مع الأهداف، والتأثيرات التي تحدثها هذه القرارات وتكرارها في زمن معين وحجــم الوســائل المستخدمة لصنع القرار.5

وتتمثل هذه الوسائل في الأموال اللازمة والإطار الزمني المناسب لصنع القرار، وتأثير هذا الأخــير على كل من الأهداف والأشخاص.

ونظرا لارتباط عملية اتخاذ القرار بالمدارس الإدارية والاتجاهات العامة فيها فلا نستطيع دراسة هذه القرارات ببعد عن هذه المدارس والاتجاهات.

المطلب الأول : المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكيين

1. المدرسة الكلاسيكية :

يقوم التحليل الكلاسيكي على مجموعة من المبادئ نجدها في أفكار كل من : ماكس ويبر، تايلور، فايول.

وهو يرمي إلى الفصل بين نظرية القيمة (التي تتعلق بالأسعار النسبية) والنظرية التقليدية (وتتعلق بالمستوى العام للأسعار) ومجموعة النقاط الأخرى التي تشكل بناء هرمي ابتداءً بالمؤسسة الاقتصادية التي لها نظام مغلق تسيطر عليه السلطة العليا (السلطة المركزية) طبقا لمبدأ : (وحدة القرار ووحدة القيادة).[6]

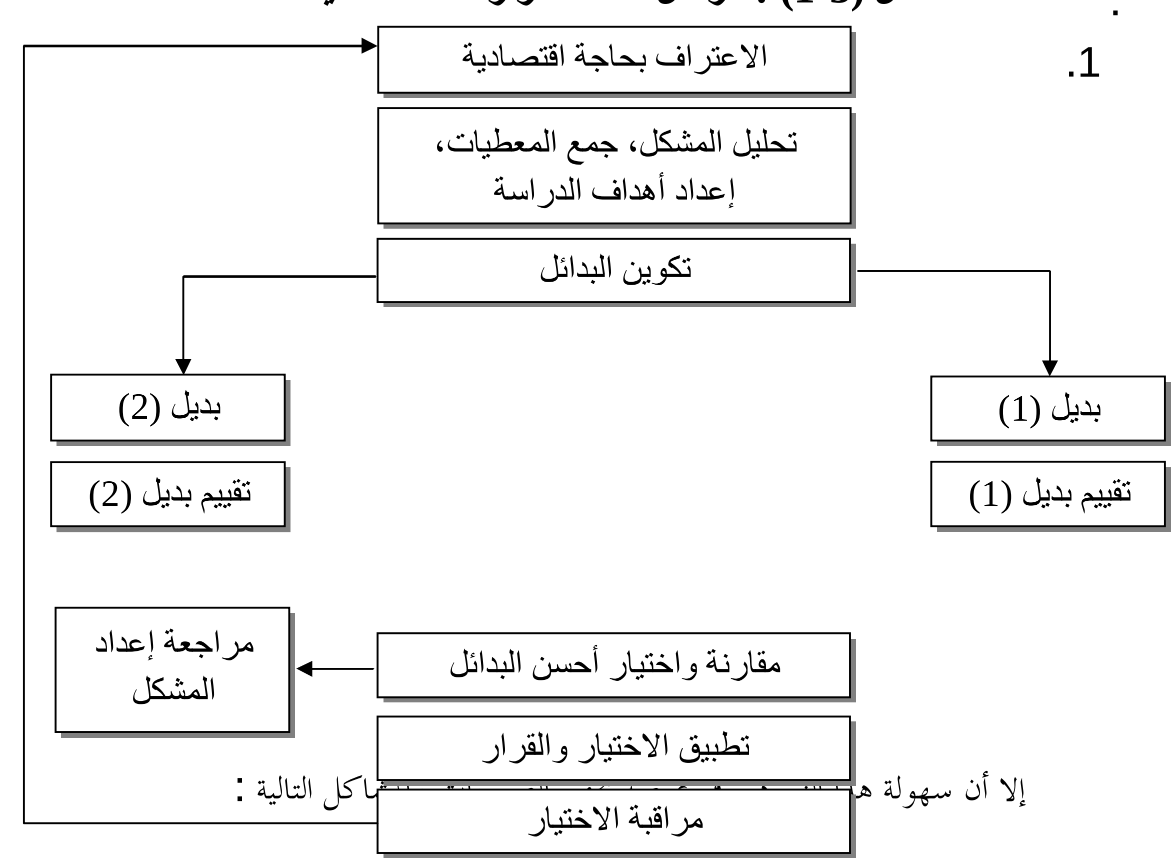
ومن هنا نلاحظ أن المديرين يتمتعون برشادة عالية في عملية اتخاذ القرار وفقا لمجموعة الأهداف المسطرة والواضحة نختار من بين عدة حلول ممكنة أي أن المدير له اتجاه وسلوك تعظيم الأهداف.

وتكون مراحل اتخاذ القرار في التحليل الكلاسيكي على النحو التالي :

الاعتراف بوجود حاجة اقتصادية.2-تحليل المشكلة.3-إعداد وتكوين بدائل .4-إجراءات وقرارات ممكنة.5-اختيار أحسن بديل.6-تطبيق ما تم اختياره. هذه المراحل يمكن ترجمتها في الشكل التالي :

الشكل (3-1) : مراحل اتخاذ القرار عند الكلاسيك

1.



إلا أن سهولة ه ... ـاكل التالية :

المصدر : ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر)، ص112.

- ما يتعلق بمحيط الشركة والمتغيرات والحوادث التي لا يمكن مراقبتها (ظروف اقتصادية مستقبلية، تعطّل آلة، حركات اجتماعية، مناخ مغاير وغيرها) وبالتالي فأخذ مشاكل اتخاذ القــرار هــو إذن تقــديرها وتقييمها

- فإذا كانت قيمة المحيط معروفة نحن بصدد اتخاذ قرار في حالة تأكد تامة؛ نجد أن كــل المعلومــات اللازمة لاتخاذ القرارات تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار وعدم غموض أو تباين، وبالتــالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك.

- وإذا كانت الحوادث معلومة بشكل احتمالات متوقعة فنتكلم عن اتخاذ قرار مع مخاطرة؛ يكون احتمــال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قــراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، فيكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو اســتخدام القيمــة المتوقعة.

- وعند إمكانية تقديم التنفيذ المستقبلي فهو اتخاذ قرار في حالة عدم تأكد؛ يعتبر أكثر صعوبة مــن اتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد التام أو المخاطرة، وتتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة علــى أساس من غموض كامل، لعدم تتوفر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقع الحصول عليها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة، بل لا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي لذا ينبغــي على الإدارة تحاشي اتخاذ قرارات في ظل ظروف غير مؤكدة لأنه يمكن أن تؤدي إلى كارثــة للشــركة، وبذلك فإن هذا الموقف غير مرغوب فيه ولكن قد لا يمكن تفاديه، وعليه ينبغي البحث عــن معلومــات مناسبة تسمح بالانتقال من حالة عدم التأكد الكامل هذه إلى حالة المخاطرة ليمكن اتخاذ القرار المناســب، وبالطبع فإن الإدارة تطمح في الحصول على المزيد من المعلومات وعلى النحو الصحيح للانتقال إلى حالــة التأكد إن تيسر ذلك.

- عملية الاختيار بين البدائل التي يتم إعدادها لا تتم مباشرة بل تعتمد على وجود كفاءة عالية.

- يصادف المدير متخذ القرار مشكل تعدد المؤشرات التي على أساسها يتم الاختيار.

من خلال هذا لا نلمس العقلانية في التحليل الكلاسيكي وانحصار العملية لدى المديرين في أعلى الهرم وتحقيق أعلى نتائج بغرض الحصول على أعلى أجر، إلا أن هذا ليس مطابقا لما هو موجود في الواقع.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية :

هناك العديد من العوامل السيكولوجية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الإنسان داخل الشركة من خلال فهم الحياة الإنسانية بجوانبها المختلفة وتزويدها بالشروط التي تحكم السلوك الإنساني، وبالتالي هو يوجه معرفتنا لما فيه نفع للفرد والجماعات، ومن هذه العوامل السيكولوجية :

- ما يجول في الذهن من عمليات تسبق القول أو الفعل، كنمط من التفكير نستخدمه عن قصد في معالجة مهارات تحديد المشكلة أو إيجاد افتراضات غير موجودة في أمر ما، فالتفكير إذا له نوعان :

أ. التفكير الفعّال : يتحقق بشرطين أساسيين هما :

- إتباع أساليب منطقية ومنهجية سليمة.
- استخدام أفضل المعلومات المتوفرة من حيث دقتها وكفايتها.

ب. التفكير غير الفعّال : وهو الذي لا يتبع منهجية واضحة أي معقدة السبل ويبنى على مغالطات أو افتراضات باطلة متناقضة تكون في ظاهرة سليمة.7

- اختلاف الطاقات عند الموظفين : فأثناء التعيين يرى ريتشارد موران أنه "أثناء التعيين لا نقوم باختيار أناس يشبهوننا في القوة والجوهر، لأنهم سوف يشكلون جماعات أقل اهتماما وأقل تأثيرا ". لأن الاختلاف يصنع التنوع، والتنوع يصنع القوة والثراء، وثراء الفكر يولد وجهات نظر متعددة تستفيد منها المؤسسة.8

أما اختلاف الاتجاهات والمبادئ والقيم الاجتماعية فتكمن في المحيط الفكري والحضـــاري الـــذي يكتسبه الإنسان ويؤمن به بما فيه من عقيدة وقوانين وأنظمة وسلطة وتربية وآداب وعادات وأخلاق وتقاليد وأعراف.

فكل هذه الأفكار كانت تمثل اتجاه العلاقات الإنسانية والسلوكيين التي كانت الناقد لأفكار الاتجاه الكلاسيكي، ودعت إلى الاهتمام بالاتصال في المؤسسة والاستفادة منه ومن الجماعات غير الرسمية فيها التي تلعب دورا هاما في توجيه الرأي العام.

إن اهتمام هذه المدرسة كان على المستويات السفلى في الشركة مما يجعلها غير متكاملة في تطرقهـــا وتحليلها للمؤسسة وهو نفس الانتقاد الموجه للكلاسيك (المؤسسة نظام مغلق) والقرار ينحصر أساسا علـــى المستوى التنفيذي للورشة.

المطلب الثاني : نموذج الرشادة النسبية

هذا النموذج مبني على أفكار كل من "H. Simon" و "Mach et Cyert" اللذان يريان أن اتخاذ القرار يبنى على الفرضيات التالية :1-الحكم الشخصي.2-المحاولة والخطأ (التجريب).3-التقليـــد (إتباع القادة)9.

وبهذا فإن الشركة هي محيط مفتوح على البيئة الخارجية غير المستقرة، والإنسان في هذه الدوامة لا يعتبر رشيدا بشكل مفرط كما لدى الكلاسيك ولا يخضع لتأثيرات البيئة كما هو لدى السلوكيين.

وحسب "Simon" فإن الإداري لا يأخذ المشكلة بطريقة معقدة، ولكن يقوم بالتحليل المتتـــابع ويرتب حلوله بالرجوع إلى الخبرات والتجارب والأعمال الماضية التي صادفها وانطلاقا منها يقوم بتكييفات متتابعة ليصل إلى أول حل مرضي، وبنظرة أخرى إلى القرار كعملية شاملة فإن الشخص المشارك في العملية عنصر متحرك (Actif) وليس فقط الإداري الذي يحمل المسؤولية كاملة، وتكون هذه المشاركة بشـــكل مباشر أو غير مباشر أو عند عملية التنفيذ.

من جهة أخرى فإن جهاز المعلومات والمراقبة يوصفان كقنوات المعطيات ومؤشرات التقييم تـؤثر على القرارات. وذاكرة الشركة التي تقوم بتجميع الحلول النموذجية والتي بدورها تقيد عدد الإمكانات.[9]

هذا النموذج الذي يتلاءم مع قدرات الإدراك لدى الإداريين فإنه يضع اتخاذ القرار في خط جديـد تماما يتألف من محورين اثنين وجب الاستفسار عنهما بالسؤالين التاليين :

- في ماذا يتمثل مجال الإمكانات والبدائل، وكيف يتكون؟ -ما هي مؤثرات الرضا التي تقود المقرر؟

معظم الأطراف المشاركة في القرار في هذا النموذج هم أفراد وجماعات جزئية لهم طلبات مختلفـة يمكن التعبير عنهم بالأطراف ذات المصلحة ويقومون بمفاوضات بينهم لإنتاج اتفاقات حول الأهداف العامة للمؤسسة، ولكنها لا تتفادى وجود أهداف فرعية وجزئية متنازع فيها أو كنقطة اختلاف على كـل مـن المستوى العملي أو التشغيلي، وهذه الأهداف تبقى متوازنة بميكانيزم الحل شبه الكلي للتراع والمرتكز علـى مجموعة من الفرضيات10 التي يمكن حصرها في :

- الرشادة الجزئية : تقسم المشاكل إلى رئيسية وفرعية ووحدات مميزة تقوم بمعالجتها بشكل ملائم.
- قاعدة تستقبل القرار : يمكن للشركة أن تكتفي بقرارات موضوعية قليلة الملاءمة فيما بينها.
- أخذ الأهداف بالتتابع : تسمى المنظمات التي تتفادى إدخال أهداف متناقصة بمعالجتها في فترات مختلفة.

وبهذه الفرضيات نجد المتعاملين مقيدين لحظيا ووقتيا ويعملون حقلا للقرار الذي كوّنوه بواسـطة لعبتهم الرامية إلى التحصيل أو ربح السلطة.

هذا يؤدي إلى القول أن نظام القرار الذي تكوّنه المؤسسة بالضرورة هو نظام منطق متعدد.

في الأخير نقول أن هذا التحليل لا يدل على الواقع الحقيقي في المؤسسة، إذ رغم محاولات الاتفاق على الأحداث العامة يبقى التصور فيها مختلفا بين المجموعات الفرعية.

المطلب الثالث : الاتجاه الحديث

هناك من يركز على مشاركة الجانب السياسي والاجتماعي في المؤسسة نظرا للتطورات التي شهدتها الحياة الاقتصادية وحدوث الأزمة الاقتصادية لسنة 1929 (الكساد العظيم) مما ترك أثرا على تدخل السلطة بشكل مباشر في الحياة الاقتصادية، وهذا ما تزامن أيضا مع التغيرات التي شهدها المجتمع الصناعي وهنا نجد "GALBRAITH" يركز منهجه على النقاط التالية :

- متطلبات التكنولوجيا وما تستلزمه المؤسسة العصرية.
- اللجوء إلى التخطيط
- تحويل السلطة في الشركات الكبرى من رأس المال إلى التنظيم.

لقد أثبتت الدراسات الواقعية كم أن الشركة تحررت من أصحاب رأس المال (الملاك) كأطراف مهمة ذات مصلحة، وباتت في حاجة إلى طاقات متخصصة وقرارات تنظيمية تعتمد على القدرات العقلية العالية من الذكاء. والشركة عبارة عن هيئة تظهر في صورة نظام (اجتماعي- سياسي) بعد أن كانت تعتمد على النظام (الاجتماعي - التقني) أي استعمال الوسائل التقنية حسب الحدود والأهداف الاقتصادية.

وإذا تمّ الأخذ بعين الاعتبار السلوك الإنساني الذي نقل النظام (التقني - اقتصادي) إلى نظام (سوسيو - تقني)، أي أن المشاركين أو ممثليهم من نقابات عامة كطرف ذو مصلحة في الشركة هدفهم الوحيد هو الدفاع عن مصالحهم أكثر من إعادة النظر في هذه الحركة الجماعية، وكنظام (سوسيو - سياسي) يتم إعادة النظر في السلطة التي تمارس على الأبعاد الاجتماعية التي تعيد النظر في تصور الحركة أو العمل الجماعي.

وفي إطار اتخاذ القرار هناك نوعين من المتعاملين :

مجموعة المتعاملين على المستويات الوسطى بين الأعوان الشغيلة والإدارة العامة للشركة كأفراد مفضّلين (مديرون، رؤساء أقسام، رؤساء دوائر) وهم مترجمون للمجموعات التي يديرونها.

الإدارة العامة التي تحدد الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة وتتخذ قرارات، تهيكل شـروط اللعبـة السياسية والكفاءة الفردية وخصائص الرشادة في المستويات التشغيلية.12

مما سبق نستطيع تقسيم أساليب القرار إلى مجموعتين :

1. مجموعة تعتمد على الأساليب التقليدية كما لدى كل من March et Cyert و H. Simon والسلوكيين والكلاسيك.
2. مجموعة تعتمد على الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية التي تتميز عن الأساليب التقليدية في أنها تحدّ من التخير الشخصي أو العاطفي إلى حدّ كبير، وفي هذا الخصوص نعرض بعض الأساليب الحديثة على النحو التالي :

أ. أسلوب تحليل التعادل :

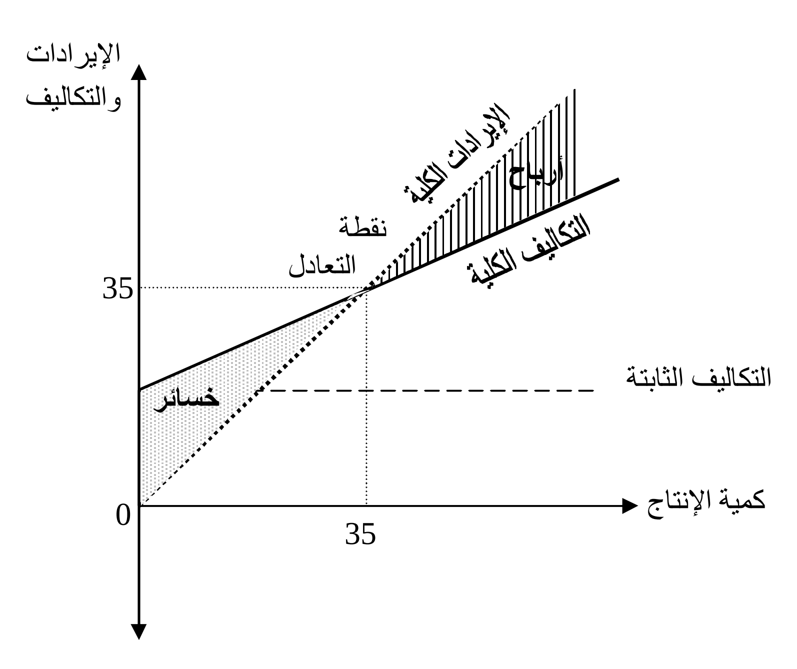
إن أساس مبدأ هذا الأسلوب هو التحليل القائم بين كل من الإيرادات والتكاليف الخاصة بالبدائل، وهي تستخدم في الشركة أثناء عملية تحديد الطاقة الإنتاجية أو عملية التسعير أو تحديد حجم العملية المطلوب وغيرها.

وبما أن هذا الأسلوب يقوم على التحليل، فالأمر يتطلب حساب ما يسمى بحجم التعادل، وحجم التعادل هو النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي لا يكون هناك لا أرباح ولا خسائر، ويكون الحساب بالطريقة التالية :

$$\text{حجم التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

والتمثيل البياني لهذه الطريقة يظهر في الشكل التالي :


شكل رقم (3-2) تحديد نقطة التعادل



المصدر : رسمية قرياقص وعبد القادر حنفي، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مرجع سابق، ص491.

يعتمد القرار على نقطة التعادل فإذا أرادت الشركة تخفيض حجم التعادل (الطاقة) فعليها أن:

1. تقوم بتخفيض التكاليف.
2. رفع سعر البيع للوحدة.

وفي حالة الزيادة تستعمل الطريقة العكسية.

ب. أسلوب القيمة المتوقعة :

تتعرض المؤسسة في بعض الأحيان إلى ظروف خطيرة يمكن توقعها بتقدير احتمالات حدوث هذه الأخيرة، وعند حالة عدم التأكد من هذا الحادث فلا يمكن توقعه ومن ثمّ لا يمكن تقدير احتمالات وقوع الحادث.

والقيمة يمكن حسابها بالطريقة التالية :

ق.م = ح × ك (س)

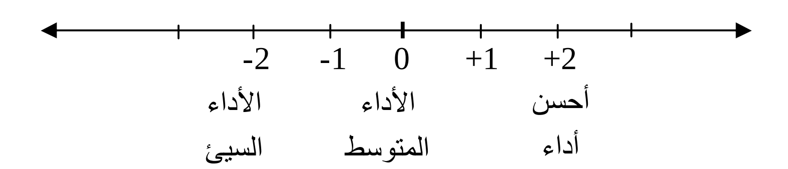
ق.م : القيمة المتوقعة ك : مقدار المكسب

ح : احتمال حدوث الحادث س : مقدار الخسارة

وعلى الشركة أن تتخذ القرار أثناء الاختيار بالحل الذي يعطي أكبر قيمة متوقعة.

ج. أسلوب المراجعة بالقوائم :

هذا الأسلوب ينطلق من النظرة الشخصية والحكم الشخصي في إطار المعايير والمؤشرات الموضوعية، أثناء القيام بحصر شروط الاختيار الأفضل وقياسها تدريجيا أو نسبيا بالدرجات.



والحل الذي يحصل على أعلى مجموع من الدرجات هو القرار الصائب وعند التساوي في الدرجات يمكن استخدام أحد المؤشرات (كعنصر حاكم) لاختيار بديل كما يمكن استخدام انخفاض تكلفة الإنتـــاج مثلا كعنصر حاكم في الاختيار.

د. شجرة القرارات :

هي شكل بياني يأخذ صورة شجرة تنتج بدائل في شكل نظامي ويســـتخدم في حالـــة الاقتصـــار بالمفاضلة بين البدائل على معيار واحد مثل الربح أو تخفيض التكلفة14 في ظل ظروف أو حالة الخطر، ويمكن توضيح شجرة القرارات من خلال المثال التالي :

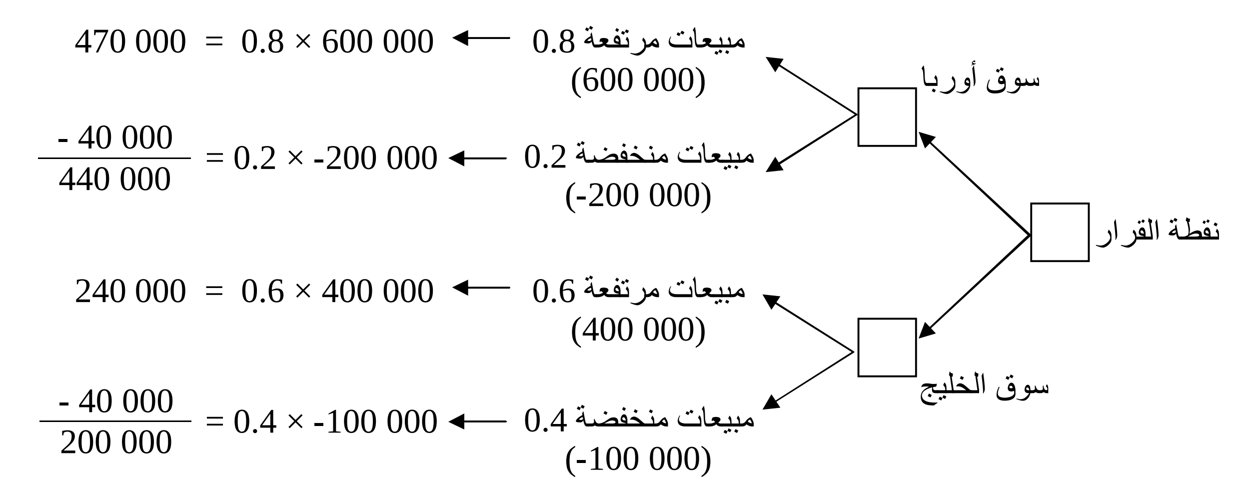
يواجه مدير مؤسسة مشكلة في السوق التي تخدمها المؤسسة، وأمام المديرين بديلين لتنفيذ التوسع.

- الاتجاه نحو أسواق أوربا
- الاتجاه نحو أسواق الخليج

وكانت البيانات المتوفرة عن الطلب في السوقين على الشكل التالي :14

	مبيعات منخفضة		مبيعات مرتفعة	
	احتمال	مبيعات	احتمال	مبيعات
أوربا	0.2	(-200.000)	0.8	600.000
الخليج	0.4	(-100.000)	0.6	400.000

وبناءً عليه يتم رسم شجرة القرار الآتية :



وكانت القيمة المتوقعة للبديلين على التوالي هي 440000 وحدة نقدية و200.000 وحـــدة نقدية، فالقرار هنا هو البيع في السوق الأول.

٥. أسلوب العوامل المرجحة بالأوزان :

يتم تحديد العوامل الأحسن بناء على المفاضلة بين البدائل على أساس كمّي ويجب اشتراك عدد من العوامل من المشروع المقترح كأساس للمقارنة. ولتوضيح كيفية استخدام هذا الأســـلوب يمكـــن اتبـــاع الخطوات التالية :15[1]

أ. تحديد العوامل المدرجة للمفاضلة بينها.

ب. تقييم الدرجات لكل عام في ضوء الأهمية النسبية.

ج. جمع النقاط التي حصل عليها كل بديل.

د. اختيار البديل الأمثل الذي حصل على أعلى مجموعة من الدرجات والنقاط.

و. البرمجة الخطية :

البرمجة الخطية طريقة أو أسلوب رياضي يهدف إلى تقدير الوضع الأمثل لاستخدام موارد الشركة المحدودة من أموال وآلات ومواد وموارد بشرية، ونظرا لتميز هذه الموارد بالندرة فإن الشركة تسعى دوما إلى استخدامها بأسلوب أمثل لتحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف، وتكون العلاقة خطية إذا تغير المتغير بطريقة مباشرة نتيجة أي تغيّر في قيمة المتغير الآخر، فالتغير في (أ) يؤدي إلى التغير في (ب)، فمثلا إذا تطلب الأمر 20 دقيقة لإنتاج منتوج معين (وحدة واحدة) فإن يلزم 200 دقيقة لإنتاج 10 وحدات أي 3 ساعات و20 دقيقة.

وتستخدم البرمجة الخطية في اتخاذ القرارات إذا توفر في المشكلة في ما يلي :

- هدف محدد.
- موارد محددة.
- مقاييس كمية لقياس المشكلة.
- تحليل العلاقات النسبية بين المتغيرات.

هذا المنهج الرياضي يمكن استخدامه في القرارات التي يمكن التعبير عنها بيانيا أو رياضيا.[1]6

وبالرغم من الانتشار الواسع لاستعمال أداة البرمجة الخطية في اتخاذ القرارات، إلا أنه تكتنفها بعض الصعوبات أثناء تطبيقها، كصعوبة وضع المتغيرات في أشكال نسبية أو كأن تحمل المتغيرات صفات احتمالية أو أن تكون سريعة التغير.

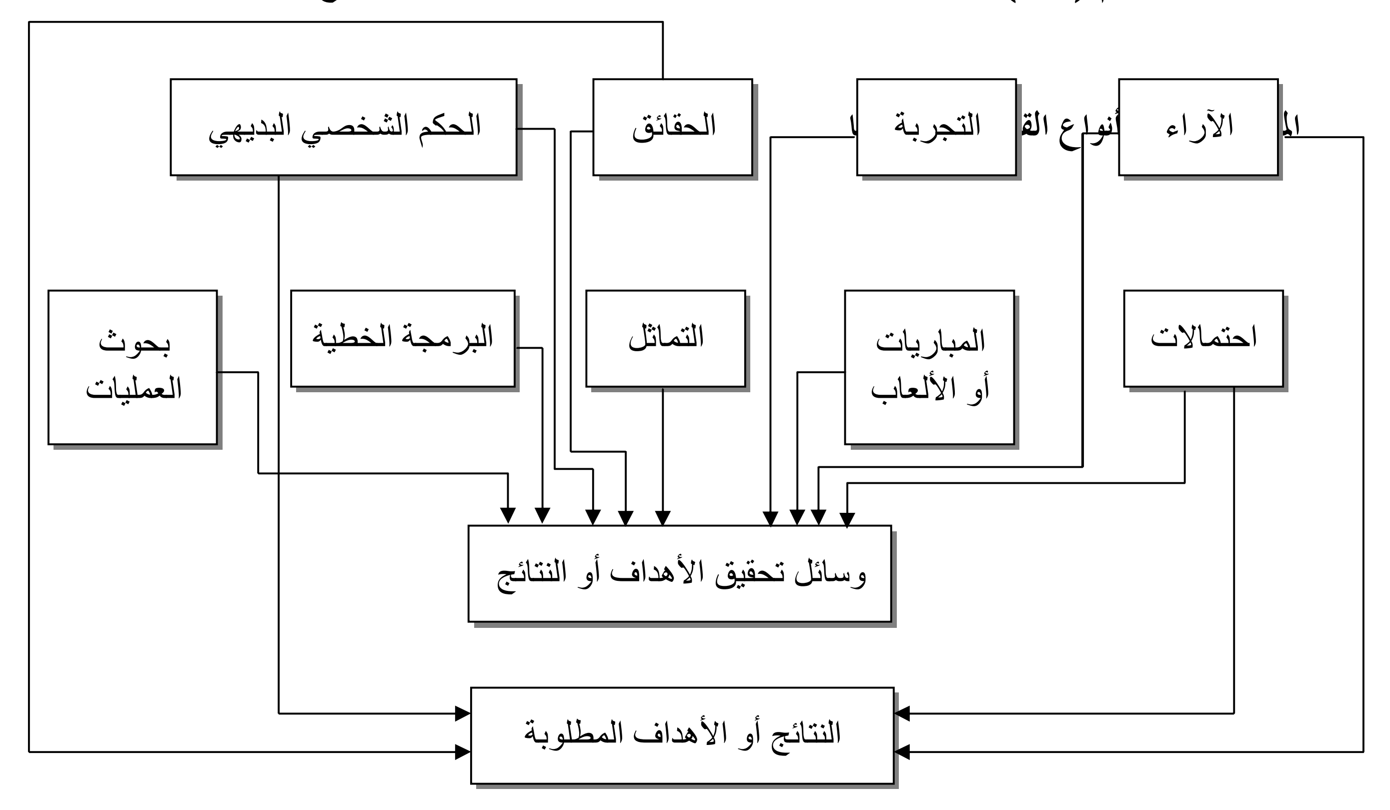
ز. نظريات الاحتمالات :

تقوم نظريات الاحتمالات على اعتقاد مفاده أن أحداثا يمكن التنبؤ بها من خلال نمط معـــين، وفي حالة حدوث اختلاف في تقدير الاحتمال فإنه يحدث في حدود يمكن التنبؤ بها.

ويتحول هذا الاحتمال إلى معلومة يمكن الرجوع إليها في اتخاذ القرار، حيث أصبح الميل إلى هـــذا الأسلوب عبارة عن محاولة من متخذي القرار في الشركة بغرض الحد من درجة عدم التأكد.

نخلص إلى القول أن هناك أساليب عديدة مساعدة في اتخاذ القرارات، وهي تتأرجح بين أســـاليب كيفية كالحدس والرأي الشخصي، وذلك في الاتجاه الكلاسيكي، أو إلى الأساليب الكمية الـــتي تســـتخدم الطرق العملية والرياضية، ولغة الأرقام والبيانات حسب الاتجاه الحديث. ونظرا لتعدد هذه الأساليب، هناك علاقة تربطها بالوسائل والنتائج المطلوبة كما يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (3-3) أساليب اتخاذ القرارات وعلاقتها بالوسائل والنتائج المطلوبة



المصدر : جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، (دار هومة، الجزائر، 2003)، ص116

تعددت التقسيمات والأساليب حول أنواع القرارات من تقسيمات متباينة، إلى تقسيمات مشتركة في بعض الأنواع مما جعلها تتميّز فيما بينها، حيث باتت القرارات الاستراتيجية أكثر تميّزا.

المطلب الأول : أنواع القرارات الاستراتيجية

نركز في هذا العنصر على التقسيمات التالية :

قسم كونتز Kontz وزملاؤه : قسم كونتز وزملاؤه القرارات إلى نوعين هما :

1. **القرارات المبرمجة :** تشير إلى القرارات المصممة سلفا، والتي تتعامل مع حل المشكلات الروتينية وشبه اليومية المتكررة (حيث يتم تحديد الأساليب وطرق وإجراءات الحل أو التعامل مع أي مشكلة سلفا) تتبع كلما واجه المدير نفس الوقت7[1]، مثل إعادة طلب مواد خام أو قرارات التعيين والتوظيف والإجـــازات وغيرها.

2. **القرارات غير المبرمجة :** وهي تلك التي تقدم حلولا للمشاكل غير المتكررة التي تواجه المؤسسة ولا تتقيد بالقواعد والإجراءات مقارنة بالقرارات المبرمجة، وتأتي الحاجة إليها عندما تواجه المؤسسة مشكلة لم تتعرض لها من قبل ومن ثم لا يتوفر لدى المؤسسة حلول مسبقة8[1]، مثل ابتكار نوع جديد من الســـلع، غزو أسواق جديدة وغيرها.

ويمكن تصنيف القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة إلى عدة أنواع بما يساعد المـــديرين علـــى تشكيل قراراتهم وتحديد الدوافع وراء تلك القرارات. فعادة ما نجد الكلام عن صنفين من القرارات، تقسيم يستجيب للنظرة الكلاسيكية وهو قرار استراتيجي والثاني تكتيكي أو عملي.

وهناك من يقسم القرارات إلى :9[1]

1. **القرارات الاستراتيجية :**

يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي قرارات رئيســـية

تتعلق بأداء رسالة المؤسسة الاقتصادية وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المؤسسة الاقتصادية، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم.

2. القرارات الإدارية :

يتم اتخاذها لتسهيل عمليات الأداء الإداري وذلك لبيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال والأنشطة وتحديد كيفية تحقيق ذلك، وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المؤسسة الاقتصادية وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

3. القرارات التشغيلية :

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج، وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها، وعادة ما تكون هذه القرارات لامركزية وتتخذ في المدى القصير.

أما ترتيب G. Massche للقرارات فينظر إليه من حيث الأهمية والتطبيق التابع لإطار زمني محدد، ابتداءً بالمدى القصير ثم القرارات اليومية ويقترح الترتيب التالي :

1. قرارات استراتيجية :

هي قرارات تتعامل مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغير والتعقيد، تقوم المؤسسة باختياره كقرار يتخذ في المستويات العليا من التنظيم لمدى زمني طويل.

2. قرارات تكتيكية :

تطبيق القرارات الاستراتيجية في المدى المتوسط على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية وهو يقل نسبيا في مداه الزمني، وآثاره من حيث العائد والتكلفة ودرجة المخاطرة الكاملة في صنعه.20

3. قرارات إدارية :

هي قرارات مجالها الزمني قصير تضمن تسيير الوسائل المتاحة في المؤسسة.

4. قرارات ميكانيكية :

هي قرارات يومية تضمن العمل اليومي.[21]

هذا التقسيم وإن لم يكن على أساس التفرقة بين حقل القرارات إن كان داخليا أو خارجيا فهو يقدم فرقا جوهريا رغم فصله للقرارات التكتيكية كمستوى وسيط لتطبيق القرارات الإستراتيجية.

المطلب الثاني : مميزات القرارات الإستراتيجية ومراحل تنفيذها

1. مميزات القرارات الإستراتيجية :

تتميز القرارات الإستراتيجية بعدة خصائص من بينها :[22]

أ. المركزية في المستويات العليا :

عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية أو المدير العام لها ومساعديه، وذلك لإلمامهم بإمكانيات وموارد المؤسسة الاقتصادية، ومعرفتهم بظروفها المحيطة وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية على اختلاف أنواعهم.

ب. القرار الاستراتيجي قرار حتمي :

إذ على المؤسسة الاقتصادية أن تتخذ القرار الاستراتيجي مسبقا حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، ولذا فليس أمامها مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية.

ج. عدم التكرار :

إذ غالبا ما تمثل معالم رئيسية تسير المؤسسة الاقتصادية على نهجها دون تغيير يذكر، وبالتالي تجدها بين قرارات الإدارة التي تستمر المؤسسة الاقتصادية في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.

د. قرارات قليلة نسبيا في عددها :

إن القرارات الإستراتيجية تتصف بالشمول ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركـز علـى العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد.

ه. قرارات تتعلق بالمدى الطويل :

عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبيا قد تمتد لتشـمل حيـاة المؤسسـة الاقتصادية بكاملها.

و. قرارات تتعلق بالمؤسسة الاقتصادية ككل :

غالبا ما تمثل القرارات الإستراتيجية نقاطا متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية.

ز. قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية وبيئتها الخارجية :

تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصـادية، إذ منـها تسـتمد المؤسسـة الاقتصادية مواردها المالية والبشرية التي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المؤسسة الاقتصـادية واسـتقرارها بتلك البيئة، كذلك في هذه البيئة غالبا ما تفرز المؤسسة الاقتصادية منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتهـا، ولهـذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطا وثيقا.

2. مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي :23

تمر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بعدة مراحل يمكن تناولها على النحو التالي :

أ. تشخيص وتحديد المشكلة :

مهما يكن نوع المشكل متوقعا أو غير متوقع فلا بد من حله، وحله من المهام الجادة الـتي تواجـه متخذي القرار في الشركة، لأن التعرف على طبيعة المشكلة وحلها ينمي كفـاءات المـدراء والمـوظفين وقدراتهم.

ويمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين في حل المشاكل :

الأسلوب المنطقي الرشيد : حيث ينظر هذا الأسلوب إلى حل المشكلة على أنها عملية هادفة تمـــر بخطوات، ويبني هذا الأسلوب تداعياته على أن حل المشكلة واجب التأثر برغبات الأفراد، ويمر هـــذا الأسلوب بالمراحل التالية :

- جمع المعلومات من قبل الأفراد : الشيء الذي يساعد على :

الدقة في التعريف بالمشكلة.

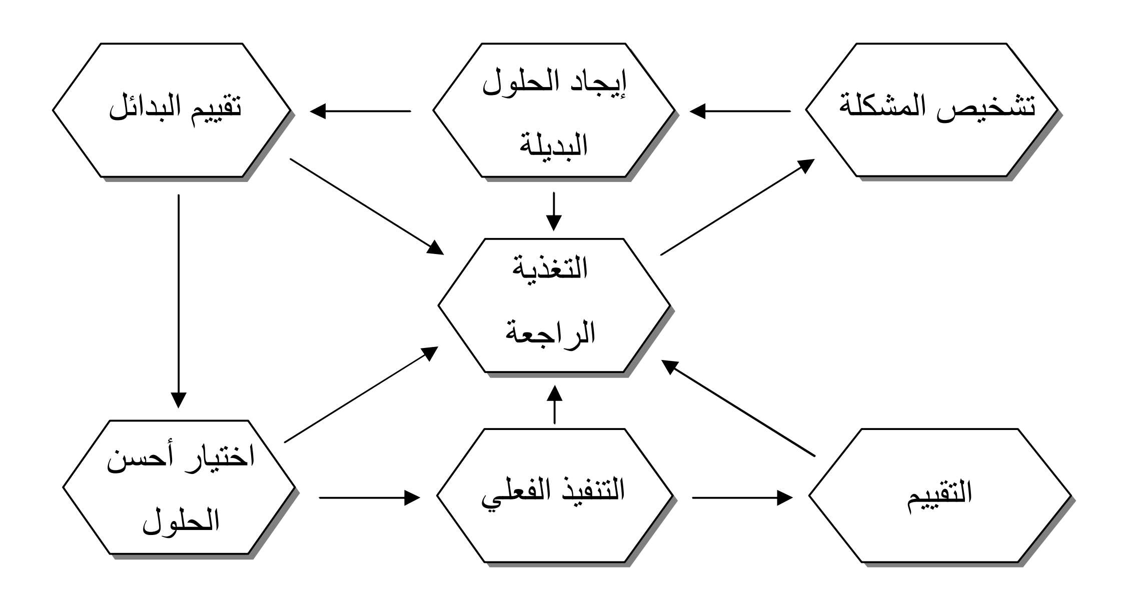
تستخدم المعلومات كوسيلة لإعادة هيكلة المشكلة.

المعلومات مؤيدة للتشخيص أو ملغية له .

المعلومات مصدر للمحددات الاجتماعية التي تصف الحلول البديلة.

- إيجاد الحلول البديلة : بغرض الخروج بأحسن البدائل.
- تقييم البدائل من أجل اختيار الحل الأنسب ولا يمكن المفاضلة بن حل وآخر إلا بعـــد التنبـــؤ بالنتائج المترتبة عن كل واحد منها.
- اختيار أحسن الحلول نجاعة لحل المشكلة المحددة.
- التنفيذ الفعلي أو التطبيق للحل المختار وإلا تبقى المشكلة قائمة.
- تقييم الأداء : ويتم من خلاله معرفة النتائج المترتبة على تطبيق الحل الأمثل، حيث تعتبر التغذية العكسية هو الأساس لتطوير الأحداث أو إعادة هيكلة المشكلة، ويوضح الشكل التالي :

الشكل (3-4) مراحل الأسلوب المنطقي الرشيد في حل المشاكل



المصدر : من إعداد الباحث

الأسلوب السلوكي: من دون شك فإن الفرد يختلف عن غيره في إدراكه للمشاكل، ويختلف سلوك وخصائص كل فرد عن الآخر، الشيء الذي يجعل بعض العوامل تتحكم في الحلول الجماعية للمشكلات، أهمها :

- **الافتراضات الشخصية :** يفترض الفرد أن ما يعرفه ويحسه ويتعلمه هو، يعرفه ويحسه ويتعلمه الآخرون، فيعتقد بذلك أن الجميع لديهم نفس الرأي في حل المشكلة وتحديدها.
- **الاحتياجات الشخصية:** يحتاج متخذ القرار إلى تلبية احتياجاته الذاتية، كتشجيعه واحترامه، ويعتبر حل المشكلة مجالا لإرضاء بعض الاحتياجات المذكورة.
- **القدرات الذاتية :** عندما يحس متخذ القرار بالقدرة الذاتية، تتاح له فرصة الأداء الجيّد.

فمتخذ القرار عندما يقف على الافتراضات الشخصية وتلبى احتياجاته ويعترف بقدراته الذاتية، يكون وقوفه على الحلول الفعّالة للمشكلة ذو كفاءة عالية.

ويجب التفرقة بين المشكلة والظاهرة، فالأولى تمثل موقفا سيئا تعاني منه الشركة أو إحدى وحداتها، أما الثانية فتمثل شواهدًا متكررةً، وما دامت هذه الشواهد سلبية ومتكررة فلا شك أن وراءهـــا مشـــكل، ويجب على المحلل في هذه الحالة الوقوف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوث هذه الشواهد.

ب. الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها :

تتمثل المرحلة الثانية من مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحديد البيانات والمعلومـــات المطلوبـــة ويتوقف تحديدها على عدة عوامل من بينها :

طبيعة المشكلة التي يتم دراستها وتحليلها.

المدى الزمني الذي تغطيه المشكلة.

نوع القرار الذي سيتم اتخاذه.

عدد البدائل المتوقع طرحها للحل.

مصادر البيانات وإمكانية الاتصال بها.

ويجب أن يتم تجميع البيانات وتحليلها بشكل طبيعي بحسب خصائص الاستراتيجيات المتوقع المفاضلة فيما بينها، والقرارات المنتظر اتخاذها.

فالتشخيص الجيد للمشكلة يقود إلى تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل دقيق، وتجميعها في الوقت المناسب، حتى تمكن المحلل أو الدارس من تحليلها بالأساليب والطرق المناسبة. ومن ثم تفســـير تلـــك البيانات وإجراء عمليات الاستنتاج الصحيحة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب.

ج. تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة الحل :

يعد الجانب المتعلق بتنمية الحلول البديلة وتوليد البدائل الإستراتيجية هو الجانب الأكثر حاجـــة إلى الابتكارية وأعمال الفكر في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وذلك في سبيل تحقيق غايات التنظيم، وعنـــد تنمية بدائل الحل للإستراتيجية يجب مراعاة المتطلبات الآتية :

أن تقود هذه البدائل التنظيم إلى تحقيق غاياته وأهدافه في شكل مصطلحات محددة كالربحية والنمو والحصة السوقية وغيرها.

أن تكون في حدود الموارد الحالية والممكنة مستقبلا.

أن تتوافق مع مقتضيات نتائج التحليل لأوضاع البيئة الخارجية بالإضافة إلى نتائج تحليل العوامل الداخلية للتنظيم.

د. تقييم بدائل الحل المتاحة :

تتم عملية التقييم لبدائل الحل الإستراتيجية الممكنة بغرض اختيار الحل الذي يمثل أفضل العوائد والأرباح وأقل الأعباء والتكاليف، بحيث تراعي موضوعية وواقعية الحل، ويتم تقييم البدائل السابق تحديدها في الخطوة السابقة اعتمادا على بعض المعايير والمحددات المتفق عليها.

ويشير أنسوف إلى أن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية لاختيار الإستراتيجية المناسبة يجب أن تسير في شكل متسلسل، أي أن صياغة القواعد التي تحدد الإستراتيجية المختارة يجب أن تبنى على نهج من الخطوات التالية :

المفاضلة بين البدائل المتاحة والتي يمكن أن تكون التنويع وعدم التنويع في منتجات المؤسسة الاقتصادية.

اختيار الأسواق والمنتجات التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية بصورة جوهرية.

تنقية وتحديد المجالات التي تمارس من خلالها المؤسسة الاقتصادية نشاطها وتحديد الأسواق والمنتجات بصورة دقيقة.

ه. اختيار الإستراتيجية الممكنة التطبيق (اختيار البديل الأمثل) :

يجب اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين قائمة الاستراتيجيات البديلة المطروحة للحل وهناك عدة عوامل تؤثر في كيفية اختيار الإستراتيجية المناسبة من بينها :

مقدار الوقت المتاح لإجراء عملية الاختيار ومدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل.

مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل إستراتيجية ومخاطر الإستراتيجية المختارة.

طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الاستراتيجي المختار ومدى الاهتمام بعناصر الربحية.

خلاصة الفصل :

ترتبط عملية اتخاذ القرار بالمدارس الإدارية التي لا يمكن اتخاذ القرارات دون الإلمام بها ، ومن هذه المدارس المدرسة الكلاسيكية التي يتزعمها ماكس ويبر وتايلور وفايول، بحيث يعتبرون أن المسير لديه الرشادة العالية في اتخاذ القرار الشيء الذي يؤكد عدم عقلانية طرحهم في انحصار عملية اتخاذ القرار في المديرين فقط، على نقيض مدرسة العلاقات الإنسانية التي تهتم بالمستويات السفلى في الشركة أثناء اتخاذ القرار . وهناك نماذج تتعلق باتخاذ القرار كنموذج الرشادة النسبية، والأسلوب الحديث الذي يقوم على التقنيات الكمية.

والقرارات نوعان : مبرمجة وغير مبرمجة، وهناك من يرى وجود قرارات تشغيلية وأخرى إدارية، وثالثة إستراتيجية، هذه الأخيرة تتميز بالمركزية وترتبط بالمدى الطويل وهي قليلة وحتمية.

وما يقال عن القرار يقال عن المشكلة، فهناك مشكلة متوقعة وأخرى غير متوقعة، حيث يمر كلاهما بعدة مراحل : تشخيص وتحديد المشكلة، الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها، تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة الحل، تقييم بدائل الحل المتاحة، اختيار الإستراتيجية الممكنة التطبيق (اختيار البديل الأمثل)، تطبيق الإستراتيجية، متابعة الإستراتيجية ومراجعتها.

الهوامش والإحالات :

1- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، (ديوان المطبوعات الجامعية، ج2، الجزائر، 1985)، ص38.
2- -عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة، (المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987)، ص157.
3- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999)، ص224.
4 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993)، ص138.
5- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، (الدار الجامعية، مصر، 2001-2002)، ص190.
6- ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992)، ص57.
[7] - محمد محمد فتحي، 760 مصطلح إداري، مرجع سابق، ص121-.122.
[8] - محمد أحمد عبد الجواد، يوميات مدير ناجح "قصة نجاح مدير ومنظمة"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، الطبعة الأولى، مصر، 2004)، ص69.
[9] - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مرجع سابق، ص487.

0[1] - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص.116
1[1]- نفس المرجع، ص 17.
2[1]-ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص119.
3[1]-رسمية قرياقص وعبد القادر حنفي، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مرجع سابق، ص495

4[1] محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص.149
5[1] عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، مرجع سابق، ص.501
6[1] عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، مرجع سابق، ص501
7[1]- محمد فتحي، 760 مصطلح إداري، مرجع سابق، ص.194
8[1]-عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقس، مرجع سابق، ص.480
19- جمال الدين محمد المرسي وآخرون : التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.18
0[2]- محمد فتحي، 760 مصطلح إداري، مرجع سابق، ص.195
1[2]-ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، المرجع السابق، ص.123
22- جمال الدين محمد المرسي وآخرون : التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ص49-50
3[2]- جمال الدين محمد المرسي وآخرون : التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 252-258.